INFORMATIVO TÉCNICO DO SEMIÁRIDO
GRUPO VERDE DE AGRICULTURA ALTERNATIVA (GVAA) - GRUPO VERDE DE AGROECOLOGIA E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (GVADS) - UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG

Revisão de Literatura

A importância do planejamento financeiro no âmbito empresarial

José Ozildo dos Santos
DIPLOMADO EM GESTÃO PÚBLICA E PÓS-GRADUANDO EM DIREITO ADMINISTRATIVO
Rosélia Maria de Sousa Santos
DIPLOMADA EM GESTÃO PÚBLICA E PÓS-GRADUANDA EM DIREITO ADMINISTRATIVO
Rafael Chateaubriand de Miranda
BACHAREL EM DIREITO PELA UFCG
Iluskhanney Gomes de Medeiros Nóbrega
JORNALISTA, ESPECIALISTA EM ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

RESUMO - Utilizando-se de ferramentas a exemplo do planejamento financeiro, as organizações conseguem atingir seus objetivos, metas e estratégias financeiras, bem como melhorar o fluxo de caixa e seu desempenho. Desta forma, pode-se afirmar que o planejamento financeiro constitui-se num importante instrumento administrativo para as organizações. Definido como sendo um conjunto de operações financeiras, o planejamento financeiro é realizado para atingir um determinado objetivo, de forma que quando se obtém bons resultados é uma demonstração que o planejamento financeiro foi elaborado e executado. É importante frisar que é através do planejamento financeiro que o gestor sabe o momento em que necessita, por exemplo, contrair empréstimos para cobrir a insuficiência de fundos. O planejamento financeiro também permite mostrar o excesso de dinheiro, apontando a necessidade de aplicar esse excesso no mercado financeiro, proporcionando maior rendimento à empresa e evitando eventuais perdas. O planejamento financeiro exerce uma grande importância no âmbito das organizações. No contexto atual, caracterizado pela competitividade no mercado, é de suma importância que as organizações saibam conquistar seus espaços. Para tanto, devem elabora seus planejamentos financeiros objetivando impetrar sua efetividade no mercado. O presente artigo tem por objetivo mostrar a importância do planejamento financeiro no âmbito empresarial.

Palavras-chave: Planejamento Financeiro. Importância. Âmbito Empresarial.

The importance of financial planning in business

ABSTRACT - Using tools such as the financial planning organizations to achieve their objectives, goals and financial strategies, and improve cash flow and performance. Thus, it can be stated that financial planning constitutes an important management tool for organizations. Defined as a set of financial operations, financial planning is performed to achieve a certain goal, so that when you get good results is a demonstration that financial planning was developed and implemented. Importantly, it is through the financial planning manager knows that the moment you need, for example, loans to cover insufficient funds. Financial planning also allows you to show the excess money, pointing to the need to apply this excess in the financial market, providing greater income to the company and avoiding losses. Financial planning has a great importance within organizations. In the current context, characterized by competitiveness in the market, it is extremely important that organizations know conquer their spaces. To do so, they must prepare their financial planning aiming implore their effectiveness in the market. This article aims to show the importance of financial planning in business.

Keywords: Financial Planning. Importance. Business Scope.

INTRODUÇÃO

O ato de planejar é uma difícil tarefa. No entanto, quando concretizadas proporciona significativos resultados. Quando se planeja é possível antecipar a forma em que determinados acontecimentos ocorrerão no futuro. E isto pode garantir a organização mais poder financeiro e competitividade.

Por isso, pode-se afirmar que é por meio do planejamento que a organização/empresa consegue estabelecer a ordem futura dos fatos que constituirão o seu desempenho, seja este financeiro ou produtivo.

É, portanto, através do planejamento que a organização assegura a funcionalidade correta, tornando-se capaz de enfrentar as interferências não previstas em seu processo produtivo. Visto dessa forma, pode-se considerar o planejamento como sendo um conjunto de decisões antecipadas, que serve para orientar de forma correta e eficiente, toda e qualquer organização a atingir seus objetivos.

É oportuno ressaltar que a forma de planejamento está condicionada ao tipo da empresa. Entretanto, o ambiente onde a organização se encontra, é outro fator que também determina o tipo de planejamento.

Hoje, mais do que antes, empresas de todos os tipos vêm adotando o planejamento financeiro como ferramenta auxiliar de sua gestão por entenderem que o mesmo pode contribuir no âmbito empresarial. Nesse rol de optantes, encontram-se pequenas, médias e grandes empresas, bem como estabelecimentos bancários e outros organizações.

O planejamento financeiro além de auxiliar no processo de tomada de decisão, proporciona ao administrador uma visão ampla da situação financeira da organização, mostrando-lhe as melhores alternativas para se atingir os objetivos traçados.

Diante dessas considerações, a importância que vem sendo dada ao planejamento financeiro, justifica por demais, a escolha do tema do presente trabalho, que tem por objetivo mostrar a importância que o mencionado tipo de planejamento pode exercer no âmbito empresarial.

Nesse sentido, o presente trabalho tem por objetivo mostrar a importância do planejamento financeiro no âmbito da gestão empresarial.

CONCEITO DE PLANEJAMENTO

Na atualidade, as empresas enfrentam um grande problema: não sabem distinguir a diferença entre planejar e 'estrategiar'. Planejar é programar, selecionar os objetivos para a organização, e não apenas descobrir.

Esclarecem Andion e Fava (2002, p. 28), que:

> Saber utilizar os instrumentos do planejamento de forma coerente, adaptando-os à realidade da empresa e às suas necessidades, pode ser então uma excelente arma competitiva. Para utilizá-la eficazmente, é importante que os gestores conheçam bem cada um dos elementos do planejamento e suas funções, assim como as mudanças que estão ocorrendo no contexto competitivo, as quais estão influenciando na própria prática do planejamento e lançando alguns desafios para a sua gestão nas empresas.

No contexto da gestão empresarial, planejar significa pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método. Assim, numa ação de planejamento analisa-se as possibilidades, as perspectivas, as vantagens e desvantagens, propondo-se objetivos. Por essa razão, o planejamento é a ferramenta para pensar e criar o futuro, porque proporciona uma visão ampla que serve como suporte das decisões de cada dia.

Para Oliveira (2002), o planejamento pode ser conceituado como um processo, cujo desenvolvimento possibilita que a organização alcance de uma meta desejada, de forma mais eficiente, eficaz e efetiva, concentrando esforços e recursos.

Segundo Silva (2001, p. 89) o planejamento "é a parte fundamental da administração, e tem suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis".

Por outro lado, Bateman e Scott (1998, p. 121-122) abordando as vantagens proporcionadas pelo planejamento, afirmam que o mesmo "é o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma entidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro".

Nota-se, portanto, que o planejamento é desenvolvido para se atingir um resultado futura, uma meta futura que tratará benefícios à empresa, seja este de ordem financeira ou até mesmo na melhoria de seu processo produtivo.

Na concepção de Faria (2007, p. 73), o "planejamento é um processo que implica na formulação de um conjunto de decisões sobre as ações futuras".

Visto como sendo uma ferramenta gerencial, o planejamento oferece à empresa as condições necessárias para que ela possa identificar os fatores de riscos e tomem suas decisões com maior eficácia.

De forma complementar, Maximiano (2000) afirma que o planejamento é o instrumento utilizado pelas organizações para administrar as decisões futuras. E, que é através do planejamento que as organizações definem seus objetivos e estabelecem que resultados esperam alcançar no futuro.

O planejamento tem a função de uma locomotiva, que puxa o trem das ações de organizar, liderar e controlar, realizadas por uma organização/empresa (STONER; FREMAN 1994).

Por outro lado, Oliveira (2007, p. 36) afirma que:

> A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. E tudo isso implica um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável.

Definido como sendo a ação que é feita antes de se agir, o planejamento deve procurar o máximo de resultados e minimizar as deficiências. Para que uma organização alcance sucesso com o seu planejamento, este deve ser racional e capaz de introduzir um maior grau de eficiência as atividades desenvolvidas (LEMOS, 2007).

A etapa inicial do planejamento deve ser o levantamento de dados para conhecimento do ambiente de atuação. Depois, devem ser determinados os objetivos e definidas as ações a serem desenvolvidas (STONER; FREEMAN, 1994).

Os meios selecionados para se conquistar as metas traçadas recebem o nome de estratégias, que seriam o conjunto de decisões fixadas num plano processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequência de ações administrativas num todo interdependente.

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

Dissertando sobre a evolução do planejamento, Fischmann *apud* Ferreira; Reis e Pereira (2002, p. 115), destaca que:

> O planejamento empresarial vem evoluindo ao longo das últimas décadas. Inicialmente consistia no orçamento anual a ser cumprido, posteriormente passou a incluir projeções de tendências, resultando no planejamento de longo prazo. [...] a evolução mais recente do planejamento empresarial se deu nos anos 80, caracterizando a administração estratégica.

No contexto atual, o planejamento é visto como sendo uma importante ferramenta gerencial. Sem ele nenhuma empresa consegue tornar-se competitiva num mercado. No cenário globalizado as organizações vêm passando por rápidas mudanças, fato que impõe às mesmas a necessidade de utilizar ferramentas gerenciais que lhes proporcionem respostas mais rápidas.

Na concepção de Farias (2007), existem pelo menos, quatro bons motivos para se fazer um planejamento. São eles:

a) assegurar um funcionamento econômico;

b) contrabalançar a incerteza e as modificações;

c) facilitar o controle das ações;

d) ficar focado nos objetivos.

Ao planejar suas ações a empresa torna-se mais capaz de atingir seus objetivos. Todas as suas podem ser controladas de forma que com o planejamento a organização registra também ganhos econômicos.

Completando esse pensamento, Oliveira (2007) aponta dois novos motivos importantes, pelos quais a organização deve investir pesadamente no planejamento. São eles:

a) Possibilidade de fazerem tomadas de decisões embasadas em projetos bem planejados, diminuindo a causa de possíveis falhas na tomada de decisão;

b) Manter vivo o espírito empreendedor, que acaba por se desvanecer em função do crescimento e complexidade da organização.

Com base no exposto, pode-se dimensionar a importância do planejamento para um empresa/organização.

Ainda segundo Farias (2007), existem vários aspectos importantes do planejamento entre os quais podem ser citados os seguintes:

a) Oportunidade;

b) Planos derivativos que sejam capazes de apoiar o plano básico da organização;

c) Prazos.

Quando se fala em oportunidade como um dos aspectos importantes do planejamento, está se referindo à capacidade de organização de ter consciência e conhecimento de suas potencialidades e fraquezas. Esse conhecimento é de suma importância quando se quer competir em um determinado mercado.

Por outro lado, ao planejar suas ações, a organização desenvolver planos derivativos que sejam capazes de respondam aos seguintes questionamentos: O que será feito? Quem fará? Porque se fará? Como será feito? Onde será feito? Quando será feito? (FARIAS, 2007).

Ainda com relação aos aspectos importantes do planejamento, os prazos são condicionados às necessidades da empresa. Sem o seu devido planejamento, as ações (planos) desenvolvidas estão sempre sujeitas aos improvisos e mais expostas às forças do ambiente externo.

VANTAGENS DO PLANEJAMENTO

Diferentes autores ao abordarem a importância do planejamento nas organizações, enumeram uma série de vantagens/benefícios advindos da elaboração de um bom planejamento (FISCHMANN; ALMEIDA, 1995).

Na concepção de Lemos (2007), o planejamento proporciona para as organizações e seus gestores, as seguintes vantagens:

a) agilização do processo de tomada de decisões, melhoramento da comunicação;

b) aumento da capacidade gerencial para uma tomada de decisão;

c) direção única para todos;

d) maior delegação;

e) melhora o relacionamento da organização com seu ambiente interno e externo;

f) orienta programas de qualidade;

g) promove uma consciência coletiva;

h) proporciona uma visão de conjunto.

Nota-se, portanto, que um bom planejamento possibilita a organização se manter no mercado, que cada vez mais vem se apresentando como um ambiente turbulento, onde mudanças acontecem a todo o momento.

Neste cenário, para que as organizações tenham êxito em suas atividades, é indispensável à utilização do planejamento, oportunidade em que as mesmas terá a possibilidade de identificar/analisar seus pontos fortes e fracos, antecipando, com isto, possíveis ameaças e aproveitando as oportunidades surgidas (LERMEN; BRONDANI, 2006).

PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO

Vários sãos os princípios aplicados ao planejamento, que, por sua vez, devem ser levados em consideração por toda e qualquer organização, que vier a fazer uso dessa ferramenta.

Abordando o processo de elaboração de um planejamento, Oliveira (2007) destaca os seguintes princípios:

a) Principio da contribuição aos objetivos

b) Principio da maior eficiência, eficácia e efetividade.

c) Princípio da Precedência do planejamento.

Com base nos princípios acima relacionados, o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa. Ele deve vir antes de qualquer ação do gestor, contribuindo, assim, para a organização e controle das atividades desenvolvidas. No planejamento deve-se sempre a eficiência, que se traduz na missão de fazer as coisas certas de maneira adequada. E, eficácia, que obriga a organização (quando deseja o sucesso) fazer as coisas corretas, de forma a ter efetividade, ou seja, a apresentar resultados (STONER; FREEMAN, 1994).

Assim sendo, observando corretamente esses princípios quando da realização de seu planejamento, a organização ganha em operacionalidade, alcança seus objetivos mais facilmente.

NÍVEIS DE PLANEJAMENTOS

Os planejamentos empresariais podem ser agrupados em dois modelos distintos: o informal - que é obtido quando não se usa nenhuma metodologia específica - e o formal, onde se utiliza uma metodologia (LAS CASAS, 2001).

De acordo com Lunkes (2003), o planejamento empresarial pode ser dividido em três tipos distintos como se observa a seguir:

a) Planejamento estratégico: é um planejamento de longo prazo, frequentemente de cinco ou mais anos.

b) Planejamento tático: sua finalidade é otimizar parte daquilo que foi planejado estrategicamente.

c) Planejamento operacional: tem a finalidade de maximizar os resultados da empresa aplicados em operações de determinado período.

O Quadro 1 apresenta as características dos diferentes níveis de planejamento.

Quadro 1 - Características dos Diferentes Níveis de Planejamento

NÍVEIS	CARACTERÍSTICAS
Estratégico	As decisões são tomadas em relação aos objetivos e estratégias em longo prazo
Tático	São os planos estratégicos para determinadas área da organização, geralmente é uma área funcional como os planejamentos de Marketing, Recursos Humanos, Financeiro, Vendas, Produção, etc.
Operacional	Identifica os procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis inferiores da organização.

Fonte: Bateman e Snell (1998)

Através do planejamento empresarial, a organização tem a possibilidade de avaliar o ambiente do qual faz parte. Com esse conhecimento ela consegue traçar as estratégias necessárias para atingir seus objetivos. A vantagem desse tipo de planejamento estratégico reside no fato de que os gestores passam a dispor das informações necessárias para traçar o rumo que a empresa tomará nos próximos anos (ANDION; FAVA, 2002).

Por outro lado, o planejamento tático tem uma menor duração quando comparado com o planejamento estratégico. Ele destina-se a melhorar o resultado de uma área específica, enquanto que o planejamento estratégico e engloba todos os segmentos da organização (OLIVEIRA, 2002).

No que diz respeito ao planejamento operacional, este pode ser de curto e médio prazo. Contudo, diferencia-se dos demais por envolver decisões mais descentralizadas e que possuem um caráter repetitivo e apresentam uma maior reversibilidade (BATEMAN; SNELL, 1998).

Por último, dentre os vários planos táticos, encontra-se o planejamento financeiro, que será abordado no item a seguir.

PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Utilizando-se de ferramentas a exemplo do planejamento financeiro, as organizações conseguem atingir seus objetivos, metas e estratégias financeiras, bem como melhorar o fluxo de caixa e seu desempenho. Desta forma, pode-se afirmar que o planejamento financeiro constitui-se num importante instrumento administrativo para as organizações (GITMAN, 2002).

Existem também várias definições para o termo planejamento financeiro. Na concepção de Figueiredo e Caggiano (2004, p.139):

> O planejamento financeiro ou orçamentário é uma atividade que deve ser vista como uma implementação de um segmento anual do planejamento de longo prazo, o orçamento expressa este plano em termos financeiros e à luz das condições correntes.

Definido como sendo um conjunto de operações financeiras, o planejamento financeiro é realizado para atingir um determinado objetivo, de forma que quando se obtém bons resultados é uma demonstração que o planejamento financeiro foi elaborado e executado.

Na concepção de Gitman (2002, p. 588), o planejamento financeiro "é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiro para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos".

Acrescenta Braga (1990, p. 230), que "planejamento financeiro de uma empresa compreende a programação dos planos financeiros e sua integração e coordenação com os demais planos organizacionais".

Para que se tenha um planejamento financeiro organizacional eficiente, é necessário que todas as áreas da empresa estejam comprometidas com o processo de elaboração do orçamento organizacional.

Completando esse pensamento, Weston e Brigham (2000, p. 343) afirmam que "o processo de planejamento financeiro começa com a especificação dos objetivos da empresa, após o que, a administração divulga uma série de previsões e orçamentos para cada área significativa da empresa".

Abordando o desenvolvimento do planejamento financeiro, acrescenta Gitman (2001, p. 434) que:

> O processo de planejamento financeiro começa com planos financeiros em longo prazo, ou estratégicos, que por sua vez guiam a formulação de planos e orçamentos em curto prazo ou operacionais. Geralmente, os planos e orçamentos em curto prazo implementam os objetivos estratégicos da empresa a longo prazo.

A verificação das variações orçamentárias, é, portanto, o que determina o ritmos das etapas do planejamento financeiro, que podem ser desenvolvidas a longo ou a curto prazo.

No processo de elaboração do planejamento financeiro existe uma série de procedimentos relevantes. Durante esse processo, é de suma importância que tais procedimentos sejam analisados e discutidos pelas diferentes áreas/setores da empresa, de forma a garantir as informações necessárias à elaboração do planejamento pretendido (WESTON; BRIGHAM 2000).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento é um processo administrativo que vem ganhando significativa importância nas últimas décadas, principalmente, em virtude do ambiente econômico está caracterizado por descontinuidades e turbulências. Estes fatores têm levado as organizações há buscarem respostas condizentes para atender as exigências produzidas nos cenários atuais.

Embora integre as diversas áreas da organização que possuem o mesmo objetivo, o planejamento auxiliar a organização a cumprir a sua missão. Ele também proporciona os meios necessários para que a empresa revise as alternativas do processo decisório, garantindo uma maior competitividade.

Através da análise do material bibliográfico selecionado para fundamentar a presente produção acadêmica, foi possível perceber que o planejamento financeiro proporciona ao administrado uma visualização do caminho que cada número percorre nos diferentes orçamentos da organização.

Foi também possível verificar que o planejamento financeiro, além de auxiliar na tomada de decisão, possibilita ao administrador os mecanismos que facilitam a escolha das melhores alternativas, quando se quer executar o que foi planejado.

É importante frisar que é através do planejamento financeiro o gestor sabe o momento em que necessita, por exemplo, contrair empréstimos para cobrir a insuficiência de fundos. O planejamento financeiro também permite mostrar o excesso de dinheiro, apontando a necessidade de aplicar esse excesso no mercado financeiro, proporcionando maior rendimento à empresa e evitando eventuais perdas.

O planejamento financeiro exerce uma grande importância no âmbito das organizações. No contexto atual, caracterizado pela competitividade no mercado, é de suma importância que as organizações saibam conquistar seus espaços. Para tanto, devem elabora seus planejamentos financeiros objetivando impetrar sua efetividade no mercado.

O planejamento financeiro possui uma grande aproximação com o controle financeiro, assumindo com este um papel de grande importância, possibilitando que a organização alcance os objetivos traçados, melhorando

também, de forma significativa, os índices de desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

ANDION, M. C.; FAVA, R. Planejamento estratégico. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Planejamento estratégico**. Curitiba: FAE Bussines School, 2002. (Coleção Gestão Empresarial, 4).

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A.: **Administração:** construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BATEMAN, Thomas S; SCOTT, A. Asnell. **Administração**: Construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BRAGA, Roberto: **Fundamentos e técnicas de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1990.

FARIA, José Carlos. **Administração**: Introdução ao estudo. São Paulo: Pioneira, 2007.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial:** de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira Learning, 2002.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria:** teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1995.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.
______. **Princípios da administração financeira essencial.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing**: para micro e pequena empresa. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEMOS, Antônio Carlos Freitas Vale. **O planejamento estratégico como ferramenta competitiva**. (2007). Disponível em: www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos. Acesso: 20 jul 2011.

LERMEN, Roberto; BRONDANI, Gilberto. Gestão estratégica e o uso do balanced scorecard. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 3, n. 1, jan-jun., 2006. Disponível in: http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/artigos/vIIIn01/a05vIIIn01.pdf. Acesso: 20 jul 2011.

LUNKES, R. J. **Manual do orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.
MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistema, organizações e métodos:** uma abordagem gerencial. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

______. **Planejamento Estratégico**: conceitos metodologia práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 2001.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.
STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração:** Rio de Janeiro, 1994.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugênio F. **Fundamentos da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.